

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 32 回 業務システムの設計思想

1. 業務システムにおける設計思想の重要性

(1) 設計思想＝基本的な考え方・価値観の違いによるトラブル

業務システムに限らず、さまざまなシステムを設計しようとした時、どのような考え方・価値観に基づいてシステムをつくるのかという『設計思想』は重要な意味を持つ。

しかし、小売業の場合にはキーを握るいくつかの要素に関して重大な勘違いがある。

例えば『標準化』である。『標準化』というと環境条件が違ってても全く同じレイアウト、全く同じ商品構成の店舗を機械的にたくさんつくってしまう。標準化と言うよりは画一化と言った方がよいだろう。

もともと『標準』という概念は、メーカーが大量生産を行う過程でたくさんつくる部品間の『互換性』を確保するために普及した概念である。さらに適用範囲は拡大し、コスト、品質、製造時間などを一定範囲内で維持・安定させることを目的とし、最も適切と考えられる方法(加工方法、使用機械設備・道具工具類、作業方法、作業域レイアウトなど)を標準(JIS 品質管理ハンドブック Z 8101 G15 standard 関係する人々の間で利益又は利便が公正に得られるように統一・単純化を図る目的で、物体・性能・能力・配置・状態・動作・手順・方法・手続・責任・義務・権限・考え方・概念などについて定めた取り決め)として設定している。具体的活動は、計画－実施－評価－修正という管理のサイクルに基づいて行われる。

メーカーが生産活動のアウトプットである製品のコスト、品質、製造時間などの水準を維持するために製造に関するあらゆるプロセスを標準化(モジュール化)したことを考えると、小売業における『標準化』の解釈、取り組み方はあまりにも短絡的と言わざるを得ない。モジュール化(構成要素の標準化)という概念を理解すれば画一化でなければ個店対応という二者択一の結論には至らない。ブロック玩具のように個々の要素を標準化しながら全ての店舗に対して個別対応することも可能である。

小売業に限らず、日本では複雑で難解なものが高度であるという錯覚がある。例え結果が同じでも手間暇かけて難しいことをやると、何か高度なことをしているという錯覚に陥ってしまう。しかし、どう考えても結果が同じであれば、単純で誰にでも分かりやすく、短時間でできるやり方の方がよいに決まっている。

複雑で難解な業務システムを導入したために、皆が理解できず、運用に四苦八苦して混乱しても、それが『高度な業務システム』というのではおかしいだろう。やらないで済むことは省き、必要なところにだけ集中させた方がよいに決まっている。複雑になりそうな場合、もう一度『目的』を見直すことでより単純な方法へと修正することも可能である。業務システムをただ意味なく複雑で難解なものにしないためには『手段が目的化していないか』確認することも重要である。

また、企業規模に限らず、何でも規模が大きい方がよい、優れているという価値観も同様である。現状では、規模を大きくすること自体が目的化している企業も多いだろう。

しかし、冷静に考えてみれば、これまでは規模が大きいことのメリットばかりが強調されてきただけであり、大きいことのデメリットについてはほとんど触れられていない。『最大の企業よりも最良の企業』ということが言われてから久しいが、小さいことのメリットについてはほとんど議論されることはない。規模が小さいことのメリットは、組織内の意思疎通が図りやすく、さまざまな点で直接目が行き届くことである。形骸化した余分な手続き、調整などの手間も不要である。人数が少なければ、必要な時に集まってその場で結論を出すことも可能である。会議のための会議、議論のための議論は不要である。

(2)設計思想＝基本的な考え方・価値観の重要性

業務システムの設計では、大きく 2 つの考え方に分けられる。

一つは、基本的な手続き、優先順位の高い手続きを中心とした単純なシステムを志向するものである。

システムをより簡潔なものとするために明確な基準を設け、発生頻度が高く、優先順位の高い手続きを中心に原理原則を定義する。個別の状況については全てシステムで対応しようとせずその時々々の状況判断に委ねるようにする。このようにシステムのカバーする範囲を標準的な手続きのみに限定すれば、システムの運用も単純なものにすることができる。開発時間、開発コストが少なく済み、個別の状況変化にも柔軟に対応できるのでメンテナンスも容易である。

一方、ありとあらゆるケースについて全てシステムで対応しようとする考え方がある。

以前、あるホームセンターで何万アイテムにも上る全ての取扱商品について取扱基準（週販数量がいくつを割り込んだら取り扱いをやめる、など）を作成していたことがある。しかし、膨大な時間を費やしてそのような基準をつくり上げたとしても、でき上がった頃には多くの商品が入れ替わっていることだろう。例え継続していたとしても商品を取り巻く環境は大きく変わり、その基準がそのまま適用できるかどうか甚だ疑問である。

『数多くある商品に、誰もが容易に対応できる』というシステム本来の目的を見失い、システムをつくること自体が目的化した典型的な例と言えるだろう。

日常的に発生するレギュラーな手続きだけではなく、年に一度あるかどうかというイレギュラーな手続きについても可能性のある限り全て網羅し、対応しようとするは無謀と言わざるを得ない。目の前にある全ての状況について一つのシステムで対応しようすればシステムは限りなく複雑化する。全ての状況を整理し、システムとして構築するには高い技術・ノウハウはもちろん膨大な時間とコストを要する。個別の状況に対して詳細に決めているため、メンテナンスを怠ればシステム全体の精度は著しく低下する。メンテナンスに要する手間、コストも前者とは比べ物にならないほど膨大である。

このような難しいシステムをつくり上げることに価値観を見出すことは否定しないが、それは芸術品であっても一般に使える実用的なシステムとは言えない。

このように書くと誰もが前者の方が優れていると思うかもしれないが、実際には 9 割以上の企業が間違いなく後者を選択しているはずである。

前者はあまりにも単純で幼稚、後者は最先端をいく優れたシステムと見えるのだろう。重要なことは、使いやすいこと、メンテナンスが容易であることである。

設計思想を誤れば、どんなに個々の現象レベルで修正しようとしても不可能である。設計思想が明確でない状況では、方法論ばかりが優先する。どのように精緻なシステムを構築したとしても有効に機能することは難しい。

設計には意図があり、その意図を反映して本来システムは設計される。しかし、あまりにも個別の現象ばかりにとらわれると、最も重要な設計思想を忘れ、個別に発生する現象に対応する手続きだけを寄せ集めた化け物のようなシステムができ上がる。

状況変化に対して柔軟に対応でき、しかも運用・メンテナンスが容易で誰にも分かりやすい、簡潔な業務システムはいつの時代でも有効である。

このように、どのような業務システムを志向するか、という設計思想はあらゆる場面において重要である。表面的な現象ばかりに目を奪われてはならない。

2. 業務システムの設計思想

これまで述べてきたように業務システムの『設計思想』はあらゆる意味でシステムを決定づける重要なものである。

しかし、どのようなシステムの設計でも具体的で分かりやすいテクニカルな側面ばかりが強調され、設計思想が論じられることはほとんどない。そのため大きな不具合が見つかって部分的なテクニカル問題としてしか取り上げられず、例えそれが設計思想がもたらす構造的、抜本的な問題であったとしても大きく修正されることはなかった。

業務システムの設計思想は、業務のやり方を決定づけるだけでなく、組織設計、情報システム設計などにも大きく影響を与える。

企業が目的を達成しようとする時に必要となるのは、どのようなマーケットでどのような事業を行うのかという事業内容であるが、その事業を具体的に実現する上で必要となる業務システムの存在は欠かせないものである。

業務システムの精度が高く、さまざまな状況変化に対して迅速かつ柔軟に対応できるシステムであれば事業における目標達成も効率的なものとなることは言うまでもない。

現在、チェーンストアは本部と店舗の役割分担＝権限と義務の関係が整理できずにいる。中央集権を強化すれば店舗が弱体化し、店舗に権限を委譲すれば企業全体としての統一性が失われ、店舗(店長)によつてのレベル差は拡大する。

いずれにせよ、どのようにマニュアル化を進め、IT 化を進めても、運用するのは『人』である。

これまでのチェーンストアが業務システムを設計するに当たって大きな間違いを犯していたとすれば、業務システム構築の大きな目的の一つに最も重要であるはずの『人』という要素の排除を掲げていた点だろう。

過去に『人工知能』というものが大きく取り上げられたことがある。大手百貨店が MD に活用するという記事が日本経済新聞の一面を飾ったこともある。しかし、現実には 10 年以上たった現在でもそのようなことは実現されておらず、むしろ、長い年月を経て『人工知能』の活用は困難という認識が一般的なものとなっている。

そうだとすれば、どのように『人』の持つ能力を活用するのか、ということがシステムを設計する上で重要なポイントになると考えても不思議はないだろう。